

### 第三节 员工情绪管理与劳动关系氛围

#### (一) 压力管理的一般流程

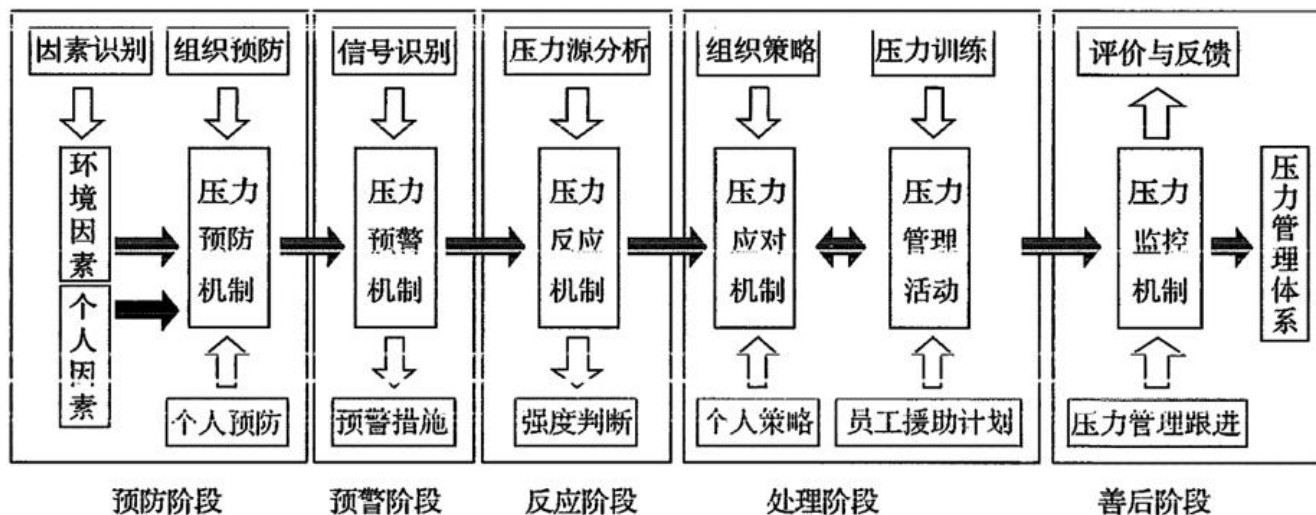


图 10-1 压力管理流程图

#### 1. 预防阶段

建立压力预防机制。主要工作：

- (1) 了解压力产生的背景，包括环境因素、个人因素分析
- (2) 建立压力预防机制，分为两个层面：组织层面和个人层面

#### 2. 预警阶段

在压力预警阶段，压力检测主体对压力信号进行识别，若发现压力水平超过一定阈值时启动预警，压力管理进入反应阶段。

#### 3. 反应阶段

压力反应装置的建立。

- (1) 压力类型的判断；
- (2) 压力强度的判断；
- (3) 压力来源的分析

#### 4. 处理阶段

压力处理机制的建立。这是压力管理过程模型中最重要的一环，是建立在前两个环节理论基础上的具体应用于实施，是解决企业员工压力问题的关键。

#### 5. 善后阶段

压力管理体系的建立。对压力管理而言，此阶段实际就是一个监控的阶段，对“压力处理”进行追踪，了解压力处理的效果。

#### (二) 员工减压的措施

1. 改善组织的工作环境和条件，减轻或消除恶劣的工作条件给员工带来的压力；

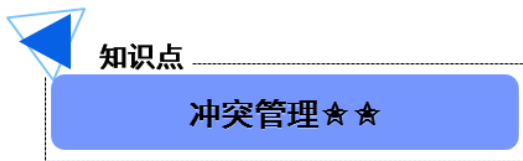
- 2.从企业文化氛围上帮助员工提高心理保健能力，学会缓解压力，自我放松；  
3.在组织制度、程序上帮助减轻员工压力，加强过程管理。

**【例题·单选】**企业压力管理过程模型中最核心的一个环节是（ ）。

- A. 预防阶段  
B. 反应阶段  
C. 处理阶段  
D. 善后阶段

**【答案】**C

**【解析】**压力管理的处理阶段是压力管理过程模型中最重要的一个环节，是建立在预防阶段和反应阶段的理论基础上的具体应用和实施，是解决企业员工压力问题的关键。



### （一）冲突的类型和产生原因

项目	具体内容
冲突类型	主要有部门之间、上下级之间、员工之间以及个人工作与生活之间四种类型
产生冲突的原因	<p>（1）处事策略不同；人们由于处理事情的方式、方法及对问题所抱有的态度等不尽相同，从而会造成人际冲突。</p> <p>（2）不良的沟通和信息谬传；模糊的表达和不正确的理解以及信息系统的完善都有可能造成信息传播和沟通的失效</p> <p>（3）个体差异；企业中的员工有各自不同生活背景，他们在性格、年龄、家庭、教育背景、工作经验等方面都存在着差异，这些差异决定了员工的看法、习惯等各不相同，在同一环境下共事就可能产生冲突。</p> <p>（4）角色矛盾；企业中存在多种角色，如销售人员、研发人员、财务人员，因而存在着看问题的视角差异和利益差异，可能引发冲突</p>

**【例题·单选】**某公司销售人员与财务人员常常发生冲突。销售人员指责财务人员用繁琐的财务制度卡住商品的出货，而财务人员则认为销售人员不负责任，导致货款迟迟未能收回。根据员工关系管理理论，这一冲突的原因是（ ）。

- A. 处事风格不同  
B. 信息谬误  
C. 角色矛盾  
D. 个体差异

**【答案】**C

**【解析】**角色矛盾是由于企业中存在多种角色，如销售人员、研发人员、财务人员，因而存在着看问题的视角差异和利益差异，可能引发冲突。

### （二）冲突处理

#### 1.冲突的处理方法

冲突处理方法	适用条件
--------	------

协商、调解	冲突双方势均力敌且理由都很合理
教育法	员工因一些不切实际的想法而产生自身冲突时,管理者可以帮助员工认清自身的现实情况
拖延法	双方冲突并不十分严重,且是由认识引起的,同时对工作并没有太大的影响
和平共处法	冲突双方求同存异,承认和接受对方的某些方面
转移目标法	员工间的冲突是因为双方一时的冲动所引起的
上级领导裁定	冲突比较严重,且一方明显不合情理

## 2.冲突的预防和疏导:

- (1) 制定完善的规章制度,防止制度疏漏、职责不清等因素引起的消极性冲突。
- (2) 加强团队之间、个人之间以及个人与团队之间的信息和意见的沟通,减少隔阂和分歧;完善企业内部沟通、信息系统。
- (3) 劳资冲突往往是企业人力资源管理制度或发展战略出现的矛盾和问题的集中反映,不能简单压制。

**【例题·单选】**某公司人力资源部研究今年人员招聘方法时,一名员工认为应侧重校园招聘,不仅能招到人才,还能起到宣传作用;另一名员工认为应侧重网络招聘,不但节省时间,而且能降低费用。针对这一冲突,适用员工关系管理中的冲突解决方法是( )。

- A. 上级仲裁
- B. 协商
- C. 拖延
- D. 教育

**【答案】**B

**【解析】**当冲突双方势均力敌且理由都很合理时,宜采用协商法解决冲突。



### 知识点

#### 职业倦怠★★

#### (一) 职业倦怠的概念

职业倦怠也称工作倦怠,国内也有翻译为“工作耗竭”“职业枯竭”等,它是与工作相关的一系列症状,通常认为是工作中的慢性情绪和人际压力的延迟反应。这一概念最早用于形容长期滥用药物后出现的一系列症状,如情绪耗竭、动机丧失等。

美国著名心理学家马斯兰和杰克逊最早用三维度模型对其做了操作定义,他们认为职业倦怠是一种心理综合病症,主要有三个方面的表现:情绪衰竭、人格解体及个人成就感丧失。

其中,情绪衰竭是一系列症状的主要方面,它指出一种过度的付出感及情感资源的耗竭感。对人格解体的进一步描述是对他人消极、冷淡、过分隔离,愤世嫉俗及冷淡的态度和情绪。而自我成就感降低,以及倾向于对自己作出消极评价,尤其是在工作方面。

#### (二) 职业倦怠的干预

内容包括:

- (1) 做好企业心理调查工作,及时发现员工职业倦怠问题及程度
- (2) 对管理者进行心理技能培训,帮助员工建立心理恢复计划。

- (3) 通过有效提供物质和精神支持改善职业倦怠现象。
- (4) 适当丰富工作内容、采取轮岗的方式，缓冲乃至消除疲劳感和乏味感。
- (5) 营造轻松和谐的人际关系，引导员工建立坦诚和谐的文化氛围。
- (6) 依据员工需要的变化不断更新激励机制。
- (7) 提升员工成就感，给员工个人带来良好的心理暗示。